

# СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ

Кривда О.В.

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

Підприємницька діяльність може бути ефективною тільки при наявності у її суб'єктів конкурентних переваг. У сучасних умовах саме реалізація конкурентних переваг формує позитивну динаміку фундаментальної вартості підприємницької структури. Причому така динаміка в значній мірі визначається нематеріальними факторами, які не тільки є необхідним елементом процесу утворення кінцевих матеріальних результатів діяльності, а й формують інтелектуальні складові активів і капіталу підприємства.

Формування підприємством інтелектуальних активів, невідмінною частиною яких є нематеріальні активи, передбачає створення й інтеграцію в систему управління підприємницької діяльності підсистем управління базами знань, ризиками [3] тощо, поява на ринку нових торгових марок, встановлення стабільних партнерських відносин зі споживачами та постачальниками. У цій стратегії забезпечення стійкого становища підприємства на ринку багато в чому досягається внаслідок формування і використання такої складової нематеріальних активів, як ділова репутация (goodwill).

Облік вітчизняними підприємствами фактора ділової репутации при формуванні та реалізації конкурентної стратегії став особливо актуальним в умовах насичення ринків однотипними товарами й послугами [1]. У цій ситуації ефективність реалізації конкурентної стратегії в значній мірі стала залежати від ефективності використання підприємством інтелектуальних складових ресурсів, активів і капіталу [2]. Такий нематеріальний актив, як ділова репутация, що генерує процеси росту інтелектуального капіталу, включаючи репутаційний капітал, став одним з найважливіших джерел розвитку підприємств.

Так, наприклад, в промислово розвинених країнах вартість ділової репутации в ринковій вартості компаній становить в середньому 20-25 відсотків [1]. Для високотехнологічних компаній (наприклад, у сфері інформаційних технологій) ця величина може доходити до 80 відсотків [5]. Розрахунки, наведені в роботі [4], показують, що зниження вартості ділової репутации підприємства на 1 відсоток призводить до зменшення його ринкової вартості на кілька відсотків.

Ділова репутация характеризується рядом особливостей, які відрізняють її від інших складових майнового потенціалу підприємства [1].

По-перше, ділова репутация, не маючи матеріально-речової форми, не може існувати окремо від підприємства і виступати як самостійний об'єкт угоди, через те, що цей вид активу не належить підприємству на правах власності.

По-друге, при оцінці вартості ділової репутации завжди присутня невизначеність і породжувані цією невизначеністю ризики, оскільки при виконанні оцінки можна детально врахувати деякі елементи фактичних витрат на придбання або створення ділової репутации, її правову охорону.

По-третє, ділову репутацию неможливо списати або погасити її вартість без ризику позбавити підприємство цього нематеріального активу. Навіть в разі продажу підприємства його репутация може бути завдано збитків, тому що якщо колишнє керівництво йде, підприємство втрачає частину ключових компетенцій, ділових зв'язків і інших елементів інтелектуальних активів. У новому управлінському середовищі підприємства, що виникає після його продажу, може статися девальвация навичок і досвіду персоналу.

У структурі ділової репутации можна виділити внутрішню і зовнішню складові. Внутрішня складова створюється у внутрішньому середовищі підприємства і не відбивається в його балансі. Ця складова є найбільш важко формалізується частиною моделі управління вартістю ділової репутации підприємства. Фактори, що формують внутрішню складову ділової репутации, пов'язані з корпоративною культурою, кадровою політикою, механізмами матеріального і морального стимулювання персоналу [1] тощо. Високий рівень корпоративної культури та наявність корпоративних цінностей дозволяють створити реальну зацікавленість колективу в стабільному розвитку підприємства. Зростає мотивація персоналу в підвищенні рівня кваліфікації, придбання нових знань, навичок і умінь.

Кадрова політика підприємства являє собою складний організаційно-економічний механізм. Вона визначає не тільки рівень оплати праці, а й посадові повноваження персоналу, можливості його кар'єрного зростання і т. д. Одним з елементів, які впливають на формування внутрішньої складової ділової репутации підприємства, є навчання і підвищення рівня кваліфікації персоналу. Мета проведення подібних заходів - придбання персоналом нових знань, навичок і умінь, освоєння нових трудових функцій. В кінцевому підсумку розширюється спектр ключових компетенцій, що безпосередньо впливає на величину ділової репутации. Наприклад, проведення тренінгів дає персоналу не тільки нові знання, а й підвищує рівень мотивації при роботі з клієнтами, сприяючи в кінцевому підсумку розширенню клієнтської бази підприємства. У вигляді зворотного зв'язку в системі управління діловою репутацией підприємства можуть виступати рольові ігри, що дозволяють визначити рівень неузгодженості бажаних і фактичних професійних навичок персоналу.

Зовнішня складова ділової репутации проявляється через сприйняття підприємства різними категоріями стейкхолдерів [4]. Вартість цієї складової можна підвищити внаслідок створення та



інтеграції в систему управління знаннями та ризиками. Такі фактори, як наявність у підприємства ефективної організаційно-економічного механізму, що регулює взаємини з різними категоріями стейкхолдерів, прозорість фінансової звітності, збільшують ймовірність залучення потенційних інвесторів у сферу підприємницької діяльності підприємства.

Таким чином, в умовах турбулентності та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища управління діловою репутацією стає для підприємства найважливішим фактором конкурентоспроможності [1]. Для організації подібного управління підприємству необхідні стратегія, система управління і відповідні організаційно-економічні механізми. Розробці цих інструментів конкурентної боротьби передуює SWOT-аналіз, який передбачає виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також його реальних можливостей і потенційних загроз. За результатами аналізу підприємство формує стратегічні перспективи та встановлює стратегічні пріоритети, які охоплюють сукупність завдань управління структурними елементами ділової репутації. Для отримання ефекту синергії від управління цими елементами вживаються підприємством дії та ключові бізнес-процеси повинні мати довгострокову стратегічну спрямованість.

Для мінімізації репутаційних ризиків використовуються різні методи [2]. У практиці ризик-менеджменту найбільшого поширення набули такі методи, як уникання, диверсифікація та поділ ризиків між учасниками підприємницької діяльності, резервування підприємством коштів для покриття ризиків. Репутаційні ризики можуть бути зменшені внаслідок розширення числа учасників підприємницької діяльності. При цьому залучені учасники повинні мати у своєму розпорядженні відповідні ресурси, наприклад фінансові, що дозволяють знизити середньозважену вартість капіталу. Це можуть бути й інтелектуальні ресурси, зокрема, інформація про стан різних сегментів ринку й особливості їх функціонування. Використання цього виду ресурсів дасть можливість знизити рівень невизначеності та, відповідно, зменшити норму дисконту в моделях розрахунку величин чистого дисконтованого доходу, одержуваних в результаті реалізації тієї чи іншої програми ризик-менеджменту.

#### **Список використаних джерел:**

1. Букша К. С. Управление деловой репутацией. – М. : Вильямс, 2007.
2. Кривда О.В. Ризики репутаційної діяльності підприємств / О.В. Кривда // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції 21 листопада 2018 р. - Київ: ІВЦ "Політехніка", 2018. – С.111.
3. Griffin, A. Crisis. Issues and Reputation Management. London: Kogan Page, 2014.
4. Michael Hövener. Corporate Reputational Risk Management: The Power of Social Media. – 6th IBA Bachelor Thesis Conference, November 5th, 2015. – Enschede, The Netherlands.
5. Козлова Н. П. Особенности формирования деловой репутации современной компании. – М. : Дашков и К0, 2016.